

# UUDEN SUKUPOLVEN OMISTAJIEN KEHITTÄMINEN JA PERHEEN HALLINTO

Kandidaatintutkielma  
Jasper Heino  
Aalto Yliopiston Kauppakorkeakoulu  
Laskentatoimi  
Syksy 2016

<b>Tekijä</b> Jasper Heino		
<b>Työn nimi</b> Uuden sukupolven omistajien kehittäminen ja perheen hallinto		
<b>Tutkinto</b> Kandidaatintutkielma		
<b>Koulutusohjelma</b> Laskentatoimi		
<b>Työn ohjaaja(t)</b> Mikko Sandelin		
<b>Hyväksymisvuosi</b> 2016	<b>Sivumäärä</b> 32	<b>Kieli</b> Suomi

## Tiivistelmä

Perheyriykselle ei ole muodostunut tutkimuskirjallisuudessa vakiintunutta määritelmää. Lähtökohtaisesti perheyriyksen kuitenkin erottaa muulla tavoin omistetuista yriyksiä perheen suuri vaikutus päätöksentekoon sekä yriyksen toimintoihin.

Liiketoimintamallina perheyritys pitää sisällään niin etuja kuin haittojakin. Suurimmiksi eduiksi voidaan lukea kyseisten yriytysten pitkäjänteinen suhtautuminen liiketoimintaan, joustavuus sekä vahva sitoutuminen niin yriyksen kuin työntekijöihin. Haasteita perheyriytysten toimintaan tuo taas rahoituksen hankkimisen haastavuus, verotus sekä sukupolvenvaihdos.

Omistajuudella voidaan katsoa olevan perheyriyksissä yhtä suuri rooli kuin perheellä ja yriyksellä. Omistajuudenvaihdoksen hetki, siinä onnistuminen tai epäonnistuminen, määrittää pitkälti perheyriyksen tulevaisuuden ja asettaa raamit yriyksen jatkuvuudelle.

Omistuksen ja johdon erottaminen sukupolvenvaihdostilanteessa on yhä useammin perheyriyksen käytäntönä. Tällä tarkoitetaan sitä, että sukupolvenvaihdoksessa seuraavalle sukupolvelle siirretään omistus, mutta ei johtovastuuta. Kyseisellä toiminnalla ei kuitenkaan tähdätä passiivisten omistajien luomiseen vaan se on liitännäinen siirtymiseen kohti aktiivista omistajuutta. Tämä voidaan nähdä omistajakapasiteetin hyödyntämisenä, joka luo lisäarvoa liiketoimintaan.

Perheen hallinnolla tarkoitetaan yksinkertaistaen kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka vaikuttavat yriyksen, omistajien ja perheen vakauteen sekä sopeutumiskykyyn. Täsmällisempää määritelmää hyvälle perheen hallinnolle ei ole löydetävissä. Tarkasteltaessa kuitenkin menestyksekkäitä perheyriyksiä on niiden hallintotavoista löydetävissä yhtäläisyyksiä.

Perheen hallinnon kehittämisellä on merkittävä rooli uuden sukupolven edustajien kasvattamisessa hyvään omistajuuteen. Voidaankin katsoa, että uuden sukupolven omistajataidot kehittyvät pitkälti juuri perheen hallinnon sisällä. Suotuista kehityskulku on perheyriyksen jatkuvuuden kannalta olennainen tekijä sen vaikuttaessa suuresti muun muassa sitoutumisen asteeseen.

Tutkielman lopputulemana voidaan todeta, että pelkkien virallisten ja juridisten vaikutuskanavien olemassaolo ei ole perheyriyksen jatkuvuuden turvaamiseksi riittävää. Virallisten vuorovaikutuskanavien rinnalle tarvitaan epävirallisempia keskustelufoorumeita. Tämä voidaan katsoa erityisen merkittäväksi nuorempien sukupolvien kannalta. Tähän ongelmaan on mahdollista vastata perheen hyvän hallintotavan kehittämisellä.

<b>Avainsanat</b> Perheyritys, Omistajuus, Sukupolvenvaihdos, Uusi sukupolvi, Perheen hallinto
--

# Sisällysluettelo

1. Johdanto .....	3
1.1 Taustaa .....	3
1.2 Tavoitteet ja motivaatio .....	3
1.3 Tutkimusmenetelmä ja –aineisto .....	6
1.4 Rakenne .....	7
2. Perheyrietykset.....	7
2.1 Perheyrietyksen määritelmä .....	7
2.2 Perheyrietysten uniikin piirteet.....	11
3. Omistajuus.....	13
3.1 Omistamisen ja johtamisen ero.....	13
3.2 Omistajuus osana perheyrietysten toimintaa .....	14
3.3 Omistajuuden siirron riskit sukupolvenvaihdosprosessissa .....	15
4. Perheen hallinto ja uusi sukupolvi.....	17
4.1 Perheen ammattimaistaminen ja perheen hallintotapa .....	18
4.2 Omistajuuden suhde seuraavaan sukupolveen.....	19
4.3 Omistajuus ja hyvä hallintotapa .....	21
5. Yhteen veto ja johtopäätökset .....	26
5.1 Yhteen veto .....	26
5.2 Johtopäätökset .....	28
Lähdeluettelo:.....	29

# 1. Johdanto

## 1.1 Taustaa

Viime vuosina akateeminen tutkimus on suuntautunut aikaisempaa enemmän tarkastelemaan perheyriityksiä. Erityisesti perheyriityksiin suuntautuva tutkimus alkoi kiihtyä 1980-luvulla Yhdysvalloissa ja Suomessa 1990-luvulla (Tourunen, 2009a). Perheyriitystutkimus voidaan nähdä monitieteisenä sen pohjautuessa muun muassa organisaatiotutkimukseen, sosiologiaan, psykologiaan ja taloustieteeseen (Wortman, 1994, Ks. Tourunen, 2009a). Yhä tärkeämmäksi tutkimussuuntaukseksi on muodostumassa perheyriitysten sukupolvenvaihdos (Römer-Paakkanen, 2004). Suuntaus voidaan nähdä perusteltuna, koska tutkimusten mukaan vain 12 prosenttia yriityksistä selviää kolmannelle sukupolvelle ja neljänteen sukupolveen selviää vain kolme prosenttia kaikista perheyriityksistä (PwC 2016).

Perheyriitykset ovat tutkimuskohteena kiinnostavia niiden merkittävän kansantaloudellisen kontribuution takia. Suomalaisesta yriityskannasta noin 80 prosenttia voidaan määritellä perheyriityksiksi ja siten niiden työllistävä vaikutus on merkittävä. Perheyriitykset työllistävät liikevaihtoonsa nähden selvästi enemmän kuin muulla tavoin omistetut yriitykset. Yriityssektorin työllisistä 40 prosenttia voidaan katsoa työskentelevän perheyriityksissä. Mielenkiintoinen huomio on myös se, että perheyriitykset ovat sijoitetun pääoman tuotolla kannattavampia kuin muulla tavoin omistetut yriitykset. (Perheyriitystenliitto 2016).

## 1.2 Tavoitteet ja motivaatio

Perheyriitykset voidaan nähdä tärkeinä tekijöinä niin kansantaloudellisesti kuin globaalistikin. Mutta kuinka voidaan varmistaa, että tämä toteutuu myös tulevaisuudessa? Voidaanko perheen hallintojärjestelmien ja seuraavan sukupolven omistajien kehittäminen nähdä ratkaisevina tekijöinä perheyriitysten jatkuvuuden ja tulevaisuuden menestyksen turvaamisessa?

Perheen hyvä hallintotapa omistajanvaihdoksen yhteydessä ei ole saanut akateemisessa maailmassa kovinkaan paljoa huomiota (Le-breton-miller et al., 2004). Perheen hyvän hallintotavalla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka vaikuttavat yriityksen, omistajien ja perheen vakauteen ja sopeutumiskykyyn (Davis, 2014). Björnberg ja Nicholson (2012) toteavat,

että systemaattista tutkimusta seuraavan sukupolven suhteesta perheeseen ja yritykseen ei ole tehty riittävästi. Seuraavalla sukupolvella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa perheyriityksen nykyisten omistajien perillisiä, joiden voidaan olettaa liittyvän yrityksen toimintaan tulevaisuudessa.

Perhe muodostaa tunnesiteen niin yrityksen omistusta kuin liiketoimintaa kohtaan. Tällä voi olla perheyriityksen suoriutumisen kannalta niin positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia. (Kovalainen ja Käsäälä, 2003 Ks. Tourunen, 2009a). Tunnetasolla sitoutuminen yritykseen integroi omistajia yritykseen taloudellista omistajuutta voimakkaammalla tasolla (Hall 2005, Ks. Tourunen, 2009a). Toisaalta negatiivisten tunnelatauksien ilmitulo perheenjäsenten välillä voi synnyttää konflikteja, jotka jarruttavat perheyriityksen kehittymistä (Tourunen, 2009a). Perheen voidaan nähdä olevan suurin yksittäinen tekijä, joka vaarantaa perheyriityksen jatkuvuuden. Näin ollen asiaa tulisi tarkastella aikaisempaa suuremmalla painoarvolla. (PwC, 2014).

Perheyriityksen omistuksen voidaan ajatella olevan lahja edelliseltä sukupolvelta ja laina seuraavilta sukupolville (Aminoff et al., 2006). Sitoutuminen on perheyriityksen kontekstia tarkastellessa oleellinen osa-alue. Ilman perheenjäsenten sitoutumista omistuksen siirto seuraaville sukupolville ei ole mahdollista, ja sen puute asettaa haasteen koko perheyriityksen jatkuvuudelle (Carlock & Ward, 2001; Perheyriitystenliitto, 2009). Menestyksekkäitä perheyriityksiä tavataankin arvioida niiden pitkäikäisyyden kannalta pikemminkin kuin taloudellisen suoriutumisen kautta (Mathews & Blumenritt, 2015).

Mustakallio et al:in (2002) mukaan perheyriitykset tarvitsevat vahvan omistusrakennetta palvelevan hallinnon, jonka tulee edistää perheen yhtenäisyyttä. Hänen mukaansa perheen hallintorakenteen tulee ottaa huomioon niin perheen taloudelliset kuin ei-taloudellisetkin tavoitteet. Toisin sanoen hyvän hallintorakenteen tulee kiinnittää yhtäaikaaisesti huomiota niin perheyriityksen taloudelliseen menestykseen, kuin myös perheen sisäisten suhteiden hyvään ylläpitoon. Useat tutkijat esittävät ratkaisuna perheen hallintojärjestelmän kehittämistä muodollisten hallintojärjestelmien rinnalle (Björnberg & Nicholson, 2012; Lansberg, 1988; Vilaseca, 2002).

Huolimatta siitä, että perheyriyksiien taloudellinen merkitys tunnustetaan laajalti, perheen ja perheen hallinnon merkitys yritykselle unohdetaan. Perheomistajuus on yleisin omistajuuden muoto. Silti perheyrittäjyystutkimuksessa ei riittäväällä tasolla kyetä selittämään, kuinka perhe vaikuttaa yrityksen jatkuvuuteen ja menestykseen. Tuodakseen lisää selkeyttä käsillä olevaan tilanteeseen tämä tutkimus keskittyy perheen hallintoon sekä kyseisten hallintojärjestelmien vaikutukseen seuraavan sukupolven omistajiin. Tutkimusongelma voidaan näin ollen tiivistää seuraavaan kysymykseen:

*Millä tavalla perheen hallintojärjestelmät vaikuttavat seuraavan sukupolven kehittymiseen vastuulliseksi ja hyväksi omistajaksi?*

Tutkimusasetelman rajaamiseksi edelleen tehdään ero perheyriyksen omistuksen ja johtamisen välille ja tarkastellaan perheen hallintoa erityisesti omistamisen näkökulmasta. Kysymykseen vastaamiseksi voidaan edelleen erotella apukysymyksiä, jotka auttavat hahmottamaan tutkimusta ja luovat pohjaa varsinaisen tutkimuskysymyksen vastaamiselle: *Mikä on omistajuuden merkitys perheyriyksen kannalta?* sekä *Millainen suhde omistuksen ja seuraavan sukupolven välillä on?*

Arvioiden mukaan, noin puolilla Suomen perheyriyksistä on edessä sukupolvenvaihdos lähivuosien aikana (Aminoff et al., 2006; Perheyriytystenliitto, 2014). On kuitenkin perusteltua olettaa, että suuri osa kyseisistä perheyriyksistä ei välttämättä enää selviydy myöhemmille sukupolville. Säilyttääkseen aseman Suomen talouden selkärankana perheyriytysten on löydettävä tekijöitä, joiden avulla perheyriytysten jatkuvuuden turvaaminen ja siirtäminen seuraaville sukupolville on mahdollista. Perheyriyksiä käsittelevästä kirjallisuudesta on havaittavissa, että perheyriyksistä on löydettävissä yrityksen hallinnon rinnalla tasaveroisena kulkeva perheen hallinto (Björnberg & Nicholson, 2012; Davis, 2014; Vilaseca, 2002). Tämä tutkimus tarkasteleekin kyseisten järjestelmien roolia seuraavan sukupolven edustajien kehityksen kannalta ja niiden kontribuutiota perheyriyksen jatkuvuuden turvaajana.

Perheyriyksen suurin voimavara ja haaste on perhe itsessään. Tämän takia on tähdellistä, että yrityksellä on riittävät hallintojärjestelmät sen hallitsemiseen. Erityisesti seuraavan sukupolven omistajataitojen kehittäminen voidaan nähdä tähdellisenä tekijänä heidän vaikuttaessa perheyriytysten jatkuvuuteen ja tulevaan taloudelliseen menestykseen. Perheyriytysten vastuullisuuden omistajuuden turvaamiseksi on tarve tutkia lisää, kuinka omistajuuden kehittymistä hallinnoidaan perheyriytysten sisällä.

### 1.3 Tutkimusmenetelmä ja –aineisto

Tutkimus on suoritettu kirjallisuuskatsauksen keinoin. Menetelmän voidaan katsoa tutkimuksen aiheen ja laajuuden huomioon ottaen relevanttina. Käsillä olevan tutkimuksen tutkiminen empiiristen menetelmien avulla vaatisi huomattavasti enemmän laajuutta tutkielmaan. Yksittäisen kohdeyrityksen valitseminen toisi sitä vastoin liian rajallisen perspektiivin aiheen riittävän tarkastelun kannalta.

Kirjallisuuskatsauksen etuna voidaan nähdä se, että se tarjoaa mahdollisuuden tarkastella käsillä olevaa tutkimusongelmaa laaja-alaisesti ja useasta eri näkökulmasta. Lisäksi esiin kyetään nostamaan useiden ansioituneiden tutkijoiden näkökulmia ja tulkintoja. Kirjallisuuskatsaus mahdollistaa aikaisemman, monipuolisen, tutkimustiedon yksityiskohtaisen vertailun ja suhteuttamisen omaan tutkimukseen. Toisaalta, kirjallisuuskatsaus tuo mukanaan useita riskitekijöitä. Aikaisemmat tutkimukset lähestyvät aihealuetta usein hieman eri näkökulmasta. Tämä asettaa paineita johdonmukaisuuden säilyttämiselle läpi tutkimuksen. Lisäksi, kirjallisuuskatsauksen vaaroihin lukeutuu myös aihealueen suppea tulkinta. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen laaja-alaisuutta ei voida nähdä arvona sinänsä, sillä myös laaja työ voi olla lähdevalinnoiltaan yksipuolinen. Edellä mainittuja ongelmia pyritään tässä tutkimuksessa hallitsemaan käyttämällä tarkkoja aiherajauksia sekä hyödyntämällä mahdollisimman monipuolisesti ja kattavasti erilaisia lähteitä ja näkökulmia rajausten sisällä.

Tutkimusaineiston keräämisessä hyödynnettiin Google Scholaria sekä Elsevierin kehittämää Mendeley palvelua. Erityisesti Mendeley osoittautui aineiston etsimisessä erityisen hyödylliseksi sen mahdollistaessa tiedon etsimisen määriteltujen aihealueiden ja kiinnostuksenkohteiden mukaan.

Hakua rajattiin ja tarkennettiin seuraavalla tavalla:

- *Hakusanat: Family business, family-owned business, family ownership, next generation, succession, family governance.* Kyseiset hakusanat tulee nähdä esimerkinomaisina, joita yhdisteltiin eri muodoissa kattavan aineiston hankkimiseksi.
- *Julkaisuvuodet:* Aineistoa haettiin lähtökohtaisesti 1990-luvulta eteenpäin. Kuitenkin käsitteiden määrittelemisessä hyödynnettiin vanhempaakin tutkimusaineistoa. Tämä

voidaan katsoa olevan perusteltua, sillä useat perheyritystutkimuksessa esiintyvät käsitteet ovat pysyneet muuttumattomina jo usean vuosikymmenen ajan.

- *Alue*: Laskentatoimi, rahoitus, johtaminen ja corporate governance

Avainsanat: *Perheyritys, Omistajuus, Sukupolvenvaihdos, Uusi sukupolvi, Perheen hallinto*

## 1.4 Rakenne

Tutkimuksen alkuosassa esitetään lukijalle katsaus perheyrityksiin. Aluksi esitetään perheyritysten yleisiä määritelmiä ja tarkastellaan perheyrityksen osa-alueita. Tämän jälkeen lukijalle esitetään taustoittavaa tietoa perheyritysten piirteistä.

Tutkimuksen kolmannessa osiossa tarkastellaan omistusta, sen suhdetta perheyrityksiin ja omistajaperheeseen. Aluksi esitellään omistuksen ja johtamisen välisiä ja niitä erottavia tekijöitä. Tämän jälkeen omistuksen käsitettä tutkitaan tarkemmin ja yksityiskohtaisemmalla tasolla sekä pohditaan sen suhdetta osana perheyrityksien toimintaa. Osion lopuksi esitetään omistuksenvaihdokseen liittyviä riskitekijöitä osana sukupolvenvaihdosprosessia.

Neljännän osion painopisteenä on perheen hallinto sekä seuraavan sukupolven edustajat. Osion alussa lukijalle taustoitetaan perheen hallinnon merkitystä yleisellä tasolla sekä selvennetään perheen ammattimaistamisen käsitettä. Tämän jälkeen osoitetaan kuinka seuraava sukupolvi ja omistus ovat yhteydessä toisiinsa. Tässä yhteydessä käydään läpi myös perheyrityksen omistajaryhmän piirteisiin vaikuttavat kolme muutosvoimaa: *useiden sukupolvien osallistuminen, laajentunut omistajapotentiali ja omistuksen ja johdon eriytyminen* (Carlock & Ward, 2001). Osion lopuksi käsitellään omistuksen ja hyvän hallintotavan periaatteita. Tavoitteena on esittää perheen hallintoon ja omistukseen liitännäisiä tekijöitä ja sitä, kuinka ne vaikuttavat perheyritysten jatkuvuuteen ja menestykseen.

Tutkielman lopuksi edeltävistä kappaleista esitetään yhteenveto sekä pyritään muodostamaan johtopäätökset keskeisimpien havaintojen pohjalta. Lisäksi esitetään mahdollisia tutkimusalueita myöhempää tutkimusta varten.

## 2. Perheyritykset

### 2.1 Perheyrityksen määritelmä



Perheyriityksille ei ole olemassa varsinaista vakiintunutta määritelmää ja usein tutkimuksissa törmää erilaisiin tapoihin määritellä perheyritys. Perheyriityksiä on vähemmän ja osuudet ovat pienempiä, jos perheyriitykseksi määritellään vain sukupolvenvaihdon tehneet yritykset (Donneley 1988, Ks. Tourunen 2009a). Määritelmää ei voida kuitenkaan pitää näin yksinkertaisena, vaan todellisuudessa se on laajempi (Shanker-Astrachan, 1996). Pérez-González (2006) näkee yrityksen perheyriityksenä, mikäli toiminnassa on mukana useita perheenjäseniä. Astrachan (1988) tuo taas kulttuurin merkityksen mukaan perheyriityksen määrittelyyn. Lähtökohtaisesti eron perheyriityksen ja muilla tavoin omistettujen yritysten välille tekee kuitenkin perheen merkittävä vaikutus päätöksentekoon ja yrityksen toimintoihin (Chrisman, Chua & Zahra, 2003).

Suomen kauppa- ja teollisuusministeriö on määritellyt perheyriityksen seuraavasti (Perheyriitystenliitto, 2014):

1. Perheyritys on yritys, jossa äänivallasta yli puolet on yhden perheen tai suvun hallinnassa
2. Äänivalta voi olla välillistä tai välitöntä
3. Lisäksi perheen tai suvun jäsenen pitää olla mukana yrityksen hallinnossa tai johdossa
4. Listattu yritys on perheyritys, jos sen äänivallasta 25% on yhden perheen tai suvun hallinnassa.

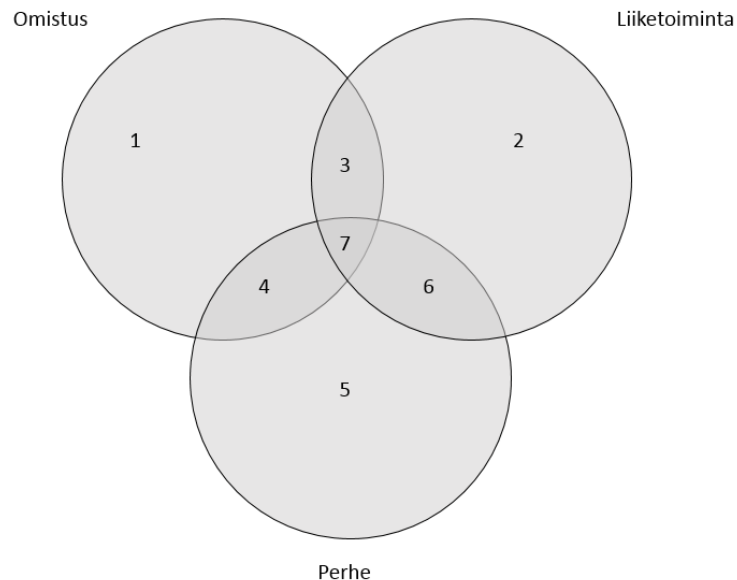
Yllä olevaa määritelmä voidaan katsoa olevan Suomessa suhteellisen vakiintuneessa käytössä muun muassa Perheyriitysten liiton käyttäessä kyseistä määritelmää.

Perheyriitystä voidaan tarkastella myös systeemien muodostamana kokonaisuutena. Perheyriityksen voidaan katsoa koostuvan kahdesta systeemistä: perheestä ja yrityksestä. Kattavan ymmärryksen muodostamiseksi perheyriityksistä tulee ymmärtää, että yrityksessä tehtävät päätökset ja toimintatavat ovat yhtä aikaa perheen päätöksiä ja toimintatapoja. Perhesysteemissä tapahtuvat päätökset vaikuttavat yrityssysteemiin ja päinvastoin. (Carlock ja Ward, 2001). Perheen ja yrityksen lisäksi perhesysteemiin sisältyy vielä kolmas ulottuvuus, joka on omistajuus (Elo-Pärssinen, 2007).

Tagiuri ja Davis (1996) tarkastelevat perheyriityksiä kolmen osatekijän mallin avulla, jossa omistajuudella on yhtä oleellinen rooli perheyriityssysteemissä kuin perheellä ja yrityksellä. Mallin mukaan perheyriityssysteemissä on kolme itsenäistä, mutta päällekkäistä osatekijää: liiketoiminta,

omistajuus ja perhe. Osatekijät muodostavat edelleen seitsemän yksittäistä aluetta, jotka edustavat perheyhteyteen sidoksissa olevia yksilöitä.

*Kuvio 1: Kolmen osatekijän malli (Tagiuri ja Davis, 1996)*



1. Ulkoiset sijoittajat
2. Johto ja työntekijät
3. Omistava johto
4. Passiiviset omistajat
5. Perheenjäsenet
6. Perheenjäsen-Työntekijä
7. Perheenjäsen-Omistaja-Työntekijä

Tagiurin ja Davisin (1996) malli (kuviokuva 1) auttaa ymmärtämään perheyhteyksien johtamiseen ja omistukseen liittyviä haasteita, mutta yhtä lailla se auttaa myös ymmärtämään vahvuuksia, jotka syntyvät kolmen osatekijän kohdatessa perheyhteyksien monipuoliset tavoitteet ja käytökselliset normit. Malli alleviivaa sitä, kuinka tärkeää on yrityksen menestyksen kannalta, että perheyhteyks on liiketoiminnan, omistajuuden sekä perheen osalta yhtenäinen ja toisiaan tukeva (Davis, 2014).

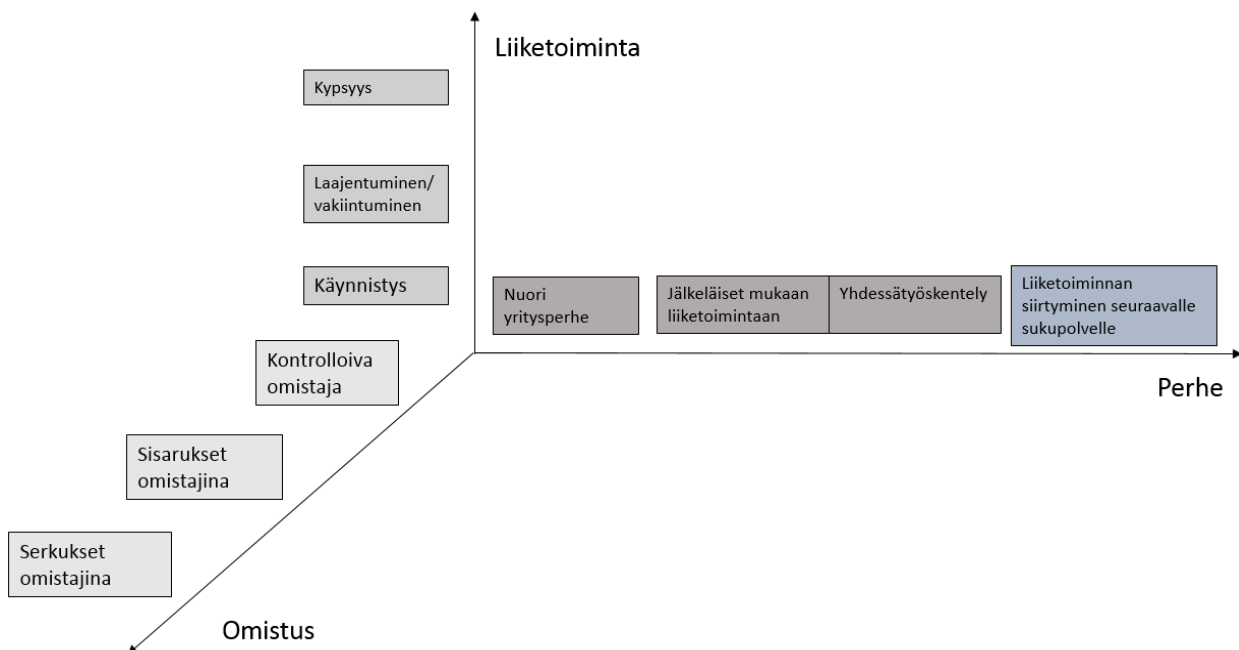
Mallin mukaan jokainen eri osa-alueeseen sitoutuva yksilö omaa omat näkemyksensä perheyhteyssysteemistä. Erilaiset tavoitteet ja näkökulmat tulee tiedostaa perheyhteyksien tulevaisuuden suunnan määrittämiseksi. Malli auttaa hahmottamaan, että perheyhteyksessä on

erilaisia rooleja, joilla kaikilla on oma tärkeä roolinsa perheyriksen kokonaisuuden kannalta. (Davis, 2014).

PwC:n tutkimuksen (2010) mukaan perheyriksset menestyvät parhaiten silloin, kun kaikkien osatekijöiden välillä vallitsee tasapaino. Tähän vaikuttavat erityisesti ammattimainen johto, vastuullinen omistajuus sekä perhedynamiikan harmonia. Menestyneimmillä ja pitkäaikaisimmilla perheyriksillä onkin selkeät rajat liiketoiminnan, omistuksen ja perheen välillä. Tällä tarkoitetaan selkeitä sopimuksia siitä, että kuka saa esimerkiksi omistaa osakkeita tai työskennellä yrityksessä. Lisäksi perheen tulee muodostaa erilliset foorumit perheen sisäiseen kanssakäymiseen sekä liiketoimintaan liittyville asioille. (Carlock & Ward, 2001).

Vaikka Tagiurin ja Davisin (1996) kolmen osatekijän malli (kuvio 1) on yleisesti käytössä, sen ongelmana voidaan pitää mallin staattisuutta. Malli ei ota huomioon, että perhe, liiketoiminta ja omistajuus ovat jatkuvassa muutoksessa (Aminoff et al. 2006). Gersick et al. (1997) esittää kolmen ulottuvuuden muutosmallin (kuvio 2), joka ottaa huomioon myös ajan tuomat muutokset perheessä, liiketoiminnassa ja omistuksessa.

Kuvio 2: Kolmen ulottuvuuden muutosmalli (Gersick et al. 1997)



Mallin mukaan muutostahti on kaikkein nopeinta liiketoiminta-akselilla ja seuraavaksi nopeinta perheakselilla, kun taas omistusakselilla muutostahdin voidaan katsoa olevan kaikkein hitainta. Siirtymäjaksot perhesysteemien osa-alueille ovat perheyriyksille erityisen riskialttiita kyseisten muutoksien vaikuttaessa aina kaikkiin muihin osa-alueisiin. Muutokset altistavat perheyriyssystemin liiketoiminnan ja perheen yhteentörmäyksille. (Aminoff et al., 2006). Esimerkiksi siirtyminen omistusakselilla kohti laajempaa omistajapohjaa voi synnyttää yritystoiminnalle haitallisia konflikteja. Useamman henkilön ollessa sidoksissa yritykseen syntyy väistämättä erilaisia näkemyksiä perheyriyksen tulevaisuudesta. Jos kyseisten konfliktien hoidossa epäonnistutaan voi haitallisia seuraamuksia esiintyä niin perheenjäsenten välisissä suhteissa, liiketoiminnan vakaudessa kuin myös omistajaohjauksen tehokkuudessa. (PwC 2016).

## 2.2 Perheyriysten uniikin piirteet

Perheyriysten yhteydessä esiintyy usein niin sanottu ”kärsivällisen pääoman” käsite. Käsitteellä viitataan kyseisten yritysten tapaan investoida pitkällä tähtäimellä ja siihen, etteivät perheyriykset ole kilpailijoidensa lailla sidottuja kvartaaliraportointiin ja nopeiden voittojen tavoitteluun. (Tourunen, 2009a). Perheyriyksien voidaankin katsoa toimivan keskimääräistä pitkäjänteisemmin ja laajemmalla perspektiivillä (PwC 2012). Esimerkiksi James (1999) toteaa pitkän aikavälin suunnitteluhorisontin ja investointistrategian perheyriyksissä olevan mahdollisesti tehokkaampi liiketoimintamalli kuin lyhyen tähtäimen voittostrategia. Syy perheyriyksien kyseiseen pitkäjänteiseen ajattelutapaan on löydettävissä perheen kulttuurista. Kulloisenkin sukupolven edustajat pyrkivät varallisuuden kasvattamiseen ja siirtämiseen myöhemmille sukupolville pikemminkin kuin henkilökohtaiseen taloudelliseen hyötyyn. Perheet näkevät perheyriyksen jatkuvuuden tärkeämmäksi tekijäksi kuin lyhyen aikavälin tuottojen maksimoimisen. (Anderson & Reeb, 2003).

PwC:n (2012) tekemän tutkimuksen mukaan perheyriykset uskovat olevansa keskimäärin kilpailijoitaan ketterämpiä ja joustavampia toimijoita ja ovat näin ollen kykeneviä hyödyntämään markkina-aukkoja kilpailijoitaan tehokkaammin. Päätöksen prosessointi perustuu perheyriyksessä useammin kokemukseen. Erityisesti pienissä ja keskisuurissa perheyriyksissä päätöksenteko ei useinkaan edellytä monikerroksista ja mahdollisesti eripuraista asioiden

käsittelyä. Kärsivällinen ja sitkeä toimintatapa yhdistettynä hajautuneeseen päätöksentekoon toimii lisäarvoa luovana elementtinä päätöksenteossa (James, 1999).

Perheyrietykset toimivat yrittäjämäisesti ja ovat uusiutuvia sekä ulospäin suuntautuvia. Perheyrietykentästä löytyykin sekä voimaperäisesti uudistavaa yrittäjyyttä, luovaa tuhoa että joustavasti markkinoihin sopeutuvaa yrittäjyyttä (Harju & Heinonen, 2003., Ks. Tourunen, 2009a). Yritystoiminnan uusiutuminen voi tulla vahvasti esiin esimerkiksi omistajanvaihdon yhteydessä. Uuden sukupolven mukaantulo sisältää perheyrietyksen kannalta moninaisia taloudellisia ja eitaloudellisia riskejä. Toisaalta tämä voidaan nähdä myös mahdollisuutena yritystoiminnan uuteen nousuun. (Perheyrietystenliitto, 2014). PwC:n (2016) tutkimuksen mukaan tulevaisuudessa tapahtuvat sukupolvenvaihdot voidaankin nähdä erityisen uudistushakuisina heidän suhtautuessa edeltäjiinsä verrattuna eri tavalla esimerkiksi digitalisaation tuomiin mahdollisuuksiin.

Perheyrietykset panostavat kilpailijoitaan enemmän työntekijöihinsä (Tourunen, 2009a). PwC:n (2016) tutkimuksen mukaan perheyrietykset kokevat olevansa vastuussa työntekijöistään ja pyrkivät jatkuvasti luomaan uusia työpaikkoja. Perheyrietykset sitoutuvat liiketoimintaan henkilökohtaisella, ja luottamukseen perustuvalla tasolla (PwC, 2012). Perheyrietyksien kohdalla näkeekin puhuttavan niin sanotusta ”harmonisesta yrittäjäperheestä”. Tällä tarkoitetaan perhettä, jolla ei nähdä olevan merkittäviä sisäisiä erimielisyyksiä. Perheenjäsenten roolit niin perheessä kuin perheyrietyksessä ovat selkeästi määritellyt. (Nurmi, 2004).

Huolimatta monista perheyrietysten uniikeista ja positiivisista piirteistä perheyrietyksiä ei voida kuitenkaan pitää täysin ongelmattomana yritysmuotona. PwC:n (2008) tutkimuksen mukaan haasteita luovat muun muassa rahoituksen hankkiminen, verotus ja sukupolvenvaihdos. Euroopan perheyrietyksbarometrin (2014) mukaan viidennes eurooppalaisista perheyrietyksistä koki rahoituksen hankkimisen haastavana. Niin sanotun pecking-order hypoteesin mukaan perheyrietykset pyrkivät kehitysvaiheensa mukaan ensin rahoittamaan toimintansa omin varoin, sitten lainarahalla ja viimeksi julkisella listautumisella (Myers 1984). Tämä tukee väitettä, jonka mukaan perheyrietykset painottavat muilla tavoin omistettuja yrityksiä enemmän omistusrakenteen säilyttämistä ja itsenäisyyttä (Elo-Pärssinen, 2007). Perheyrietyksbarometrin (2012) mukaan suurimmat haasteet sukupolvenvaihdoksissa liittyvät verotukseen.

Sukupolvenvaihdoksen verovaikutus asettaa rasitteen perheyriykselle ja heikentää tulevaa suoriutumista (Perheyriytystenliitto, 2014). Sukupolvenvaihdoksen haasteellisuutta alleviivaa se, että huolimatta eräiden perheyriytysten poikkeuksellisen pitkästä elinkaaresta, keskimäärin vain 12 prosenttia yriytyksistä selviää kolmannelle sukupolvelle ja neljänteen sukupolveen selviää vain kolme prosenttia kaikista perheyriytyksistä. Tähän vaikuttaa erityisesti perheen hallintotavan puutteellisuus sekä se, että seuraavan sukupolven osallistumista toimintaan ei ole suunniteltu riittäväällä tasolla. (PwC 2016).

Perheyriytysten vahvuudet ja heikkoudet voidaan lopulta tiivistää yhteen tekijään - perheeseen. Toisaalta perheen kanssa työskentely voi johtaa korkeaan luottamuksen- ja sitoutumisen asteeseen, mutta yhtä lailla se voi johtaa jännitteisiin, kaunoihin ja konflikteihin perheenjäsenten pyrkiessä pitämään ajatukset ja tunteet erillään ja menestyä niin liiketoiminnassa kuin perhe-elämässäkin. Potentiaaliset konfliktit ovatkin yksi suurimpia syitä miksi jotkut perheyriytykset eivät selviydy myöhemmille sukupolville. Isona tekijänä onkin siis kysymys siitä, kuinka yriytystoiminnan ammattimaistamisen ohella saataisiin ammattimaistettua myös perhe. (PwC 2014).

### 3. Omistajuus

#### 3.1 Omistamisen ja johtamisen ero

Omistajuus on monimuotoinen ja kompleksinen ilmiö, joten se on ollut vahvasti edustettuna monen eri tieteenalan tutkimuksessa. Taloustieteissä ja juridiikassa, jotka edustavat tutkimuksen valtavirtaa, omistusta on tarkasteltu taloudellisena ja omistusoikeudellisena ilmiönä (Elo-Pärssinen, 2007). Beggan ja Brown (1994) lähestyvät omistusta psykologisena ilmiönä ja tarkastelevat, miten omistus näyttäytyy mentaalisenä ilmiönä. Omistamisen sosiaalista ilmiötä tarkastellut Etzioni (1991) esittää omistajan olevan monella tasolla yhteydessä omistamansa objektin kanssa. Koiranen (2007) liittää omistuksen käsitteen perheyriytykskontekstiin kuvailemalla omistusta suhteena objektin ja subjektin välillä. Objekti on tässä määritelmässä omistaja ja subjekti nähdään omistajatahtona. Suhde voidaan nähdä pelinä, jossa subjekti vaikuttaa objektiin ja päinvastoin. Koiranen (2007) jatkaa määritelmäänsä ja puhuu perheyriytyksille oleellisesta yhteisomistuksesta, missä objekti nähdään kollektiivina, kuten parina, tiiminä tai perheenä (Koiranen, 2007).

Johtaminen on ollut tutkimuksenkohteena erityisesti sosiaalisissa tieteissä (Bass 1990). Bassin (1990) mukaan johtaminen on organisointia sisältävää vuorovaikutusta eri ryhmien välillä. Kotter (2001) tekee taas eron asioiden johtamisen sekä ihmisten johtamisen välille. Asioiden johtamisella hän viittaa selviytymiseen monimutkaisuuden kanssa, ihmisten johtamisen ollessa suunnan asettamista. Asioiden johtamisen tarjoaa kontrollia ihmisten johtamisen tarjotessa motivaatiota (Kotter 2001). Lähtökohtaisesti johtaminen on kuitenkin prosessi, jossa henkilö pyrkii tarkoituksellisesti vaikuttamaan muihin ihmisiin esimerkiksi opastamalla, organisoimalla ja helpottamalla ihmistenvälisiä suhteita ryhmässä tai organisaatiossa (Yukl, 1989).

Perheyriyskontekstissa omistajuuden siirtymä voidaan nähdä perustavanlaatuisena ongelmana. Menestyksekkäitä perheyriyksiä kuvaillaan usein niiden pitkäikäisyyden, pikemminkin kuin taloudellisen suoriutumisen kautta. Ei ole myöskään tavatonta, että perheyriykset ovat valmiita uhraamaan osan rahoitusvarallisuudestaan pitääkseen yrityksensä omistuksen omissa käsissään. (Mathews & Blumenritt, 2015). Eron ymmärtäminen omistamisen ja johtajuuden välillä on ensiarvoisen tärkeää omistamisen ja johtamisen kahtiajaon ollessa enenevässä määrin trendinä perheyriyskentässä. PwC:n (2014) tutkimuksen mukaan 32 prosenttia perheyriyksistä tulee siirtämään yrityksen omistuksen, ei johtoa, seuraavan sukupolven haltuun. Ero aikaisempaan (PwC 2012) 25 prosenttiin voidaan nähdä merkittävänä. Kehitys johtuu pääasiallisesti siitä, että nykyinen sukupolvi ei koe, että seuraava sukupolvi omaa riittäviä taitoja astuakseen perheyriyksen johtoon (PwC 2012).

Omistuksen ja johdon erottavaa lähestymistapaa ei voi pitää ongelmattomana. Morris et al.:in (1997) mukaan omistuksen ja johdon erottaminen johtaa perheyriyksissä taloudellisen näkemyksen eroosioon. McConaughy et al. (2001) siteeraa Kets de Vriesia (1993), jonka mukaan perhesuhteiden psykologisesta luonteesta johtuen voidaan ajautua tilanteeseen, jossa auktoriteetit ja vastuut eivät ole riittävällä tasolla määritellyt. Se voi pahimmillaan johtaa sekaviin organisaatiostruktuureihin (McConaughy et al., 2001).

### 3.2 Omistajuus osana perheyriysten toimintaa

Gersick et al.:in (1997) mukaan perheyriyksen omistajuus voidaan nähdä janana, jonka toisessa päässä on perustajasukupolven keskitetty omistus ja toisessa päässä omistuksen jakaantuminen

usean sukupolven kesken. Tarkasteltaessa omistusta perheyrityskontekstissa voidaan omistajuudella nähdä olevan yhtä olennainen rooli kuin itse perheellä ja yritystoiminnalla. Omistajuus antaa tässä kontekstissa perheyrityksen omistajalle mahdollisuuden määritellä menestys omilla ehdoillaan. (Koskinen, 2009). Omistaminen luo statuksen, roolin ja tehtävän. Se sisältää vastuuta, riskejä, velvollisuuksia ja huolia. Toisaalta omistajuus myös oikeuttaa omistajan käyttämään valtaa ja luomaan varallisuutta. (Koiranen 2007).

Omistajien kyvykkyys ja motivaatio perheyrityksen omistajina vaikuttaa suuresti siihen, miten omistajat näkevät olevansa vastuussa niin perheyrityksestä, kuin sen sidosryhmistäkin (Koiranen 2007). Yrityksen omistaminen näyttäytyy monitahoisena ja vaativana haasteena sen vaikuttaessa suoraan tai epäsuorasti yrityksen hallintotapaan ja sitä kautta myös yrityksen johtoon ja menestykseen. (Tourunen, 2009b).

Perheomisteinen yritys tarjoaa yrityksen näkökulmasta vahvan omistuspohjan omistuksen ollessa pitkäjänteisesti perheen hallinnassa. Lisäksi perheet ovat tyypillisesti lojaaleja yritystä kohtaan ja suhtautuvat perheyrityksen menestymiseen pitkällä aikavälillä ja henkilökohtaisella tasolla. (Davis, 2014). Usein tavoitteena on siirtää omistus seuraavalle sukupolvelle paremmassa kunnossa, kuin se tuli edelliseltä sukupolvelta (Tourunen, 2009b). Vahva omistajapohja tarjoaa yritykselle vakautta, visiota sekä pääomaa. Tyypillisesti hyvät perheomistajat uudelleensijoittavat aggressiivisesti takaisin yritykseen nostaen vain kohtuullista osinkoa ja näin tarjoavat yritykselle taloudellista kilpailuetua. Toisaalta, huonot perheomistajat voivat hyödyntää yritystä henkilökohtaisen edun tavoitteluun ja vähentää yrityksen resurssipohjaa. Huonot omistajat ovat usein eri mieltä yrityksen johdon kanssa yrityksen tavoitteista ja käytänteistä, joka voi johtaa johtoryhmän hämmentymiseen ja näin ollen kylvää sekasortoa yritykseen. (Davis, 2014).

### 3.3 Omistajuuden siirron riskit sukupolvenvaihdosprosessissa

Sukupolvenvaihdos on prosessi, jossa yrityksen omistus siirretään nykyiseltä omistajalta seuraavalle sukupolvelle (Ibrahim et al. 2001). Prosessi voidaan hoitaa suunnitelmallisesti luovuttajan elinaikana. Menettelyn etuna on se, että uuden sukupolven edustajat saadaan mukaan perheyrityksen toimintaan jo ennen varsinaista sukupolvenvaihdosta. Lisäksi ei myöskään ajauduta



tilanteeseen, jossa perheyritys joutuu kamppailemaan selvitäkseen perheenjäsenen kuoleman veroseuraamuksista. (Ward 1997; Zaudtke & Ammerman, 1997).

Perheyrityksen ydinajatuksena on sen säilyminen läpi sukupolvien. Omistajanvaihdon hetki, ja sitä seuraavat vuodet, määrittävät yrityksen tulevaisuuden, menestyksen tai tuhon. Huolimatta siitä millaisen muodon sukupolvenvaihdos ottaa, sitä voi harvoin tarkastella suoraviivaisena prosessina. Se onkin yksi yleisimmistä konfliktitekijöistä niin perheen kuin liiketoiminnankin kannalta. (PwC 2012).

Elinkeinoelämän keskusliiton julkaiseman Perheyritysbarometrin (2015) mukaan perheyrittäjät arvioivat sukupolvenvaihdosten haasteiden lisääntyneen edellisten kolmen vuoden aikana. Sukupolvenvaihdon voidaan katsoa olevan liiketoiminnan siirroista vaikein toteuttaa, koska siihen liittyy rahoituksen, verotuksen ja juridisten seikkojen (niin sanottujen ”kovien tekijöiden”) lisäksi joskus jopa vielä hankalampia niin sanottuja pehmeitä eli sosiaalisia, moraalisia ja kulttuurisia tekijöitä. (Aronoff 1998). Sukupolvenvaihdon ja omistajuudensiirron onnistumisen kannalta ei ole riittävää, että ratkaisuja etsitään vain kovalle tekijöille vaan suurimmat ongelmat liittyvät juuri pehmeisiin tekijöihin (Aminoff et al., 2006).

Perheyritykset kokevat nykyisen perintö- ja lahjaverotusjärjestelmän vaikeuttavan sukupolvenvaihdosta (Perheyritysbarometri, 2015). Jotta uuden sukupolven edustaja olisi oikeutettu sukupolvenvaihdokseen liittyvän verohuojennuksen hyödyntämiseen tulee kerrallaan siirrettävän osakemäärän olla vähintään kymmenen prosenttia yrityksen kaikista osakkeista. Veroasetus ei kuitenkaan huomioi uuden sukupolven mahdollista aikaisempaa omistususuutta, vaan omistuksensiirrot tulee arvioida erikseen. Tämä tuo ongelmia erityisesti tilanteessa, jossa omistuspohja on laaja. Tällöin ei useinkaan ole mahdollista siirtää kertaluonteisesti verohuojennukseen vaadittavaa määrää seuraavan sukupolven edustajalle. (Aminoff et al., 2006).

Sukupolvenvaihdos ei tyypillisesti lisää perheyrityksen varallisuutta - päinvastoin sukupolvenvaihdosprosessi rahoitetaan usein yrityksen jakokelpoisista varoista jakamalla esimerkiksi lisäosinkoa, jotta selviäminen sukupolvenvaihdosprosessiin liitännäisistä veroista olisi jatkajalle mahdollista. Taloudelliset haasteet asettavat rasitteen perheyrityksen maksukyvyille ja alentavat sen mahdollisuuksia investointeihin ja kehitykseen sekä vähentävät perheyrityksen

kykyä ottaa liiketoiminnan kannalta olennaisia riskejä. Lisäksi sukupolvenvaihdosprosessi heikentää perheyrittäjien kykyä palkata uusia työntekijöitä ja asettaa paineita nykyisten työntekijöiden pitämiseen. Pahimmillaan sukupolvenvaihdoksen rasitteet pakottavat perheen miettimään kykeneekö yritys enää jatkamaan toimintaansa perheyrittäjienä vai olisiko taloudellisesti kannattavampaa luopua liiketoiminnasta kokonaisuudessaan. (Aminoff et al., 2006).

Oman pääoman ehtoisen rahoituksen lisäksi rahoituksellisten haasteiden ratkaisemiseen on yhä useammin esitetty ulkopuolisen vieraan pääoman ehtoisen rahoituksen käyttöä tai niin sanottua välirahoitusta (Aminoff et al., 2006). Ongelmia kuitenkin syntyy, sillä perheyrittäjät ovat usein haluttomia muuttamaan omistusrakennettaan ja luopumaan vapaudestaan (Elo-Pärssinen, 2007). Sukupolvenvaihdokset eivät ole myöskään houkuttelevia sijoituskohteita ammattimaisille pääomasijoittajille alhaisen tuotto-odotuksen vuoksi. Pääomasijoittajan rajalliset irtautumismahdollisuudet heikentävät tavan hyödynnettävyyttä. Sukupolvenvaihdoksen tavoitteena on lähtökohtaisesti yrityksen pysyminen omistajaperheen tai -suvun hallussa, jolloin irtautuminen esimerkiksi pörssilistautumisen yhteydessä ei useinkaan ole vaihtoehto. (Aminoff et al., 2006).

PwC:n (2014) tutkimuksen mukaan osa perheyrittäjistä aliarvioi suuresti pehmeiden tekijöiden merkityksen sukupolvenvaihdosprosessin onnistumisen kannalta. Ward (1997) taas esittää, että perheyrittäjät tietävät pehmeiden tekijöiden vaarantavan yrityksen tulevaisuuden. Sukupolvenvaihdoksen yhteydessä konflikteja voi syntyä niin ammattimaisten, kuin henkilökohtaisten tekijöiden parista (PwC 2012). Uuden sukupolven edustaja voi kokea vanhan sukupolven odotukset ahdistavina ja kehittää ristiriitaisia tunteita niin yritystä kuin perhettäkin kohtaan (Ward, 1997). Konfliktien vaara kasvaa erityisesti silloin kun kyseessä on vanhempi, laajan omistuspohjan omaava, perheyrittäjä, jolloin myös potentiaalisia riskitekijöitä on enemmän (PwC 2014). Koirasen (2007) mukaan omistuspohjan laajentuminen voi ilmentyä psykologisen omistajatunteen katoamisena ja tätä kautta omistajuushalukkuuden heikentymisenä. Tällöin konfliktien hallinta voi muodostua erittäin haastavaksi.

#### 4. Perheen hallinto ja uusi sukupolvi

#### 4.1 Perheen ammattimaistaminen ja perheen hallintotapa

Perheen ammattimaistamisella tarkoitetaan sellaisten prosessien käyttöönottoa, jotka edesauttavat perheen ja yrityksen vuorovaikutusta. Tämä pitää sisällään uuden infrastruktuurin käyttöönottoa päätöksenteossa ja epämuodollisten kommunikaatiokanavien korvaamista muodollisilla. Kyseiset toimet voidaan nähdä erityisen tärkeänä aikana, jolloin perheen sisällä ilmentyy jännitteitä ja vaikeuksia. Kyse on perheen etujen ja säilyvyyden suojelemisesta. Toisin sanoen, kyse on elintärkeästä perheen hallinnon osa-alueesta, jonka tulee kulkea tasaveroisena yrityksen hallinnon rinnalla. (PwC 2014).

Perheen hallinnon voitaisiin yksinkertaisesti todeta olevan kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka vaikuttavat yrityksen, omistajien ja perheen vakauteen sekä sopeutumiskykyyn (Davis, 2014). Angus (2005) toteaa taas, että yhtenäistä määrittelyä käsitteelle ei ole, mutta tarkasteltaessa menestyksekkäitä perheyrityksiä on hallintomalleissa havaittavissa yhdennäköisyyttä. Yhtenäisyyksiä havaitaan perheiden periaatteissa, käytänteissä sekä menettelytavoissa. Angus (2005) painottaa perheen sisällä vallitsevan ympäristön merkitystä hallintosysteemiä tukevana elementtinä. Systeemin tulee olla myös riittävän mukautumiskelpoinen kyetäkseen vastaamaan perheen ja sen ulkopuolelta tuleviin muutoksiin.

John Davisin (2014) tekemän tutkimuksen mukaan hyvän hallinnon olemassaolo voidaan nähdä erityisen tärkeänä uusille sukupolville. Hyvä hallinto tarjoaa uudelle sukupolvelle varmuutta siitä, että liiketoiminta, omistus ja perheasiat on mahdollista hallita selkeästi ja rauhallisesti. Tutkimuksessa esitettiin edelleen, että hyvän perheen hallinnon olemassaolo voi olla jopa ratkaiseva tekijä siinä, että haluaako uusi sukupolvi olla tekemisissä perheen kanssa ja tuoda panoksensa yrityksen toimintaan vai ei.

Muulla tavoin omistetuissa yrityksissä kuin perheyrityksissä on tyypillistä, että yrityksen hallitus ja operatiivinen johto ovat vastuussa yrityksen arvomaailmasta ja yrityksen tulevaisuuden menestymisen turvaamisesta omistajien pysyessä tiukasti sijoittajaroolissa. Perheyritykset poikkeavat tässä tapauksessa omistajien tuodessa kyseiset tekijät yrityskenttään. (Perheyritystenliitto, 2009). Mustakallio et al. (2002) näkee perheen hallinnon eroavan muulla tavoin omistettujen yritysten hallinnosta, koska perheyrityksistä löytyy tekijöitä, joita ei ole

löydettävissä perheyrittäjäkentän ulkopuolelta. Perheenjäsenet omaavat usein yhtäaikaaisesti erilaisia rooleja, joka monimutkaistaa yleistä hallintojärjestelmää (Mustakallio et al., 2002). Tagiurin ja Davisin (1996) kolmen osatekijän (kuvio 1) mallia mukaillen perheenjäsen voi olla esimerkiksi passiivinen omistaja, yrityksessä työskentelevä omistaja, yrityksessä työskentelevä perheenjäsen tai vain perheenjäsen.

Hyvän perheen hallintotavan muodostaminen auttaa kontrolloimaan perheyrittäjästä sekä sen strategiamekanismeja. Tätä tukee muun muassa Brenes et al. (2009), jonka mukaan perheen hallinnon kehittäminen yksinkertaistaa suhdetta yrityksen johdon sekä perheenjäsentien välillä. Hyvä perheen hallitustapa voidaan nähdä selkeänä työkaluna sitouttaa perheyrittäjien eri osapuolet ja saada heidät kantamaan vastuunsa omista, erilaisista, osa-alueistaan (Perheyrittäjienliitto 2009).

Varsinkin myöhempien sukupolvien omistuksessa olevat perheyrittäjät tarvitsevat virallisten foorumien rinnalle epävirallisia foorumeja. Virallisten, juridisten, omistuksen päätöksentekoa tukevien foorumeiden kuten yhtiökokouksen, hallituksen ja hallintoneuvoston lisäksi mukana tulee olla epävirallisia täydentäviä vuorovaikutuskanavia. Esimerkiksi perheneuvosto ja omistajaneuvosto ovat vailla juridista asemaa, mutta toimivat kriittisenä osana tulevaisuuteen katsovan ja ennakkointiin pyrkivän perheyrittäjien hyvää hallintokäytäntöä. (Perheyrittäjienliitto 2009).

#### 4.2 Omistajuuden suhde seuraavaan sukupolveen

Hyvä omistajuus ja sen rooli perheyrittäjäkentässä voidaan nähdä haastavana kokonaisuutena. Erityisesti tähän vaikuttaa se, että erotuksena yrityksen johtamiseen, omistamiselle ei ole määriteltävissä standardoitua työnkuvaa tai siihen vaadittavaa koulutusta. Kuitenkin on selvää, että tehokkaan omistajan tehtäviin kuuluu muun muassa varmistaa, että yrityksessä on toimiva johto, resursseja allokoitua tehokkaasti ja että yritys toimii arvojen mukaisesti. (Carlock & Ward, 2001). Siirtyminen passiivisesta, päätöksentekoa delegoivasta, omistajuudesta kohti aktiivista, omistajalähtöistä johtamista voidaan nähdä omistajakapasiteetin hyödyntämisenä, joka toteutuu muun muassa omistajien asiantuntemuksena ja suhdeverkostoina (Koskinen, 2009).

Seuraavan sukupolven edustajan tulemista perheyriksen omistajaksi määrittää neljä erillistä tekijää. Ensinnäkin, henkilöstä tulee sukupolvenvaihdoksen yhteydessä omistaja, kaikilla omistajille kuuluvilla oikeuksilla ja velvoitteilla, huolimatta siitä millaista koulutusta, osaamista tai pätevyyttä kyseinen henkilö pitää hallussaan. Toisekseen, perheyriksissä on tyypillistä, että henkilön tullessa omistajaksi, hän pysyy yrityksen omistajana loppuelämänsä. Kolmanneksi, tulevilla omistajilla on valta valita yrityksen hallitus ja näin ollen vaikuttaa koko yrityksen tulevaisuuteen ja jatkuvuuteen. Viimeiseksi tulee huomioda tulevien omistajien yrityksen tulevaisuutta muokkaava vaikutus tulevaan omistajapohjaan. (Carlock & Ward, 2001).

Carlock ja Ward (2001) määrittävät kolme muutosvoimaa, joilla on vaikutusta omistajaryhmän piirteisiin:

1. Useiden sukupolvien osallistuminen
2. Laajentunut omistajapotentiaali
3. Omistuksen ja johdon eriytyminen

Kyseiset kolme muutosvoimaa muokkaavat omistajaryhmän koostumusta ja luovat haasteita joihin perheen tulee kyetä vastaamaan yhtenäisellä ja kestäväällä tavalla (Carlock & Ward, 2001).

*Useiden sukupolvien osallistuminen* perheyriksen toimintaan luo potentiaalisia konflikteja. Vallan jakaantuminen on ajan kuluessa välttämätöntä, mikä voi asettaa haasteita vanhemmalle sukupolvelle. Heidän tulee kyetä hyväksymään oma muuttuva roolinsa perheen sisällä. Perheiden hierarkiastruktuurin takia tämä voidaan kuitenkin usein kokea haastavana. Ongelman ratkaiseminen voidaan nähdä perheen kannalta kriittisenä sen onnistumisen tai epäonnistumisen luodessa raamit tulevaisuudessa tapahtuville omistajanvaihdoksille. (Carlock & Ward, 2001). Lansberg (1988) toteaaakin, että vanhemman sukupolven haluttomuus päästää irti perheyriyksestä haittaa suuresti uusien sukupolvien kehittymismahdollisuuksia. Hän jatkaa esittämällä, että vanhan ja uuden sukupolven välit voivat olla ratkaiseva tekijä omistajanvaihdoksen onnistumisessa tai epäonnistumisessa.

Perheen sisällä on myös näkemyseroja henkilökohtaisten ja liiketoiminnallisten tekijöiden välillä. Vanhempi sukupolvi muodostaa konservatiivisemmän näkemyksen omistamiseen ja antaa

enemmän painoarvoa henkilökohtaiselle taloudelliselle turvalle. Yhtäaikaisesti uusi sukupolvi voi preferoida enemmän panostamista taloudelliseen kasvuun ja varallisuuden kasvattamiseen. (Carlock & Ward, 2001). Carlock ja Ward (2001) esittävät ”ikäsidonnaisen riski/tuotto kriteerin” - käsitteen kuvaamaan näitä käsite-eroja. Tällä he haluavat kuvata mahdollisten konfliktien syntyä strategisten päätöksiä ja investointimahdollisuuksien välille.

Ajan kuluessa perheiden koko laajenee. Tällöin on luonnollista, että ajaudutaan tilanteeseen, jossa omistus on jakautunut usealle pienemmän omistuksen omaavalle henkilölle (Carlock & Ward, 2001). *Laajan omistuspohjan* muodostuminen voi synnyttää konflikteja uuden sukupolven edustajien välille. PwC:n (2010) tutkimuksen mukaan vain 61 prosenttia perheyriyksistä omaa riittävästi varallisuutta jakaakseen omistuksen tasapuolisesti seuraavan sukupolven edustajille. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa perillisten tasapuolinen kohtelemine ei ole mahdollista. Kyseisiä konflikteja tulevien sukupolvien välillä on mahdollista välttää ottamalla kyseiset vaikeat asiat aikaisin mukaan keskusteluihin ja näin varmistaa perheen yhtenäisyys myös tulevaisuudessa (PwC 2016).

*Omistuksen ja johdon eriytyminen* on luonnollinen kehityssuunta perheyriyksen elinkaaren aikana. Kyseisellä tilanteella on perustavanlaatuinen vaikutus perheen päätöksentekoon, ja onkin tähdellistä muuttaa päätöksenteon mekanismeja muodollisempaan suuntaan potentiaalisten konfliktien välttämiseksi. Omistajien ajautuessa yhä kauemmaksi aktiivisesta osallistumisesta yrityksen toimintaan voi syntyä konflikteja passiivisten ja aktiivisten omistajien välille erilaisten intressien vuoksi. Esimerkkinä toimii tilanne jossa kasvuhaluinen omistaja esittää ehdotuksen tulevina vuosina vahvasti osinkoja verottavasta strategiasta. Kyseinen tilanne voi luoda ristiriidan erilaisia asioita perheyriykseltä odottavien omistajien välille. (Carlock & Ward, 2001). Tähdellistä on välttää tilanteita, jossa perheyriyksen kasvu- ja innovaatiokyky kärsii tulevien omistajien nähdessä perheyriyksen vain sijoituksena. Vastuullinen omistajuus pitää sisällään myös yrityksen uudistumiskyvyn vaalimisen (Aminoff et al., 2006).

#### 4.3 Omistajuus ja hyvä hallintotapa

Edellä mainitut kolme muutosvoimaa johtavat tilanteeseen, jossa perheyriyksen toimintaan vaikuttaa suuri joukko ihmisiä ja laaja kirjo erilaisia ongelmia. Tilanteeseen vastaamiseksi

perheyriityksen hallinnossa tulee käyttää useita erilaisia ratkaisuun tähtääviä suunnitelmia ja ohjelmia. Carlock ja Ward (2001) määrittelevät neljä erillistä osa-aluetta, jotka hyvin hoidettuna johtavat perheyriityksen jatkuvuuteen ja tulevaisuuden menestymiseen. Nämä neljä osa-aluetta ovat *omistajien kehittäminen, omistajien väliset sopimukset, omaisuuden suunnittelu ja yleinen hallintotapa*.

Omistajuus tarjoaa vahvan kannustimen *omistuksen kehittämislle* (Zahra, 2010). Tulevien omistajien ollessa valmistautuneita tuleviin omistajarooleihinsa ja vastuihinsa on todennäköisempää, että he ovat valmiita ja halukkaita kohtaamaan tulevaisuuden haasteita. Tulevat omistajat, jotka käyttävät aikaansa oppimiseen eivät hyödy siitä vain parempana näkemyksenä sen johtaessa myös avoimeen, produktiiviseen, tapaan käsitellä perheyriitykseen liitännäisiä asioita vanhempien sukupolvien ja muiden perheenjäsenten kanssa. (Carlock & Ward, 2001). Kyky keskustella perheyriityksen muiden jäsenten kanssa voidaankin nähdä ensiarvoisen tärkeänä. Tätä tukee muun muassa Zahra (2010), joka näkee perheellä olevan suuri vaikutus seuraavan sukupolven oppimisen nopeuteen ja laajuuteen.

Omistajilla voidaan katsoa olevan kaksi tärkeää tavoitetta: Ymmärtää vastuunsa ja ymmärtää liiketoimintaa. Thomas (2002) alleviivaa perhettä ja omistusta käsittelevässä tutkimuksessaan Neubauerin ja Lankin (1998) lanseeraamaa käsitettä "valaistuneesta omistajasta". Kyseisellä omistajalla on kokonaisvaltainen käsitys yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta ja tarpeeksi liiketoiminnallista osaamista tulkita informaatiota.

Mustakallio et al. (2002) näkee avaintekijänä perheen hyvässä hallinnossa juuri omistajien roolin. Hänen mukaansa perheyriityksien omistajien tulee huomioida niin liiketoiminnalliset kuin sosiaalisetkin tekijät sosiaalisten tekijöiden määritellesä pitkälti perheyriityksen ominaispiirteet. Muiden omistajien huomioon ottamisen lisäksi Carlock ja Ward (2001) alleviivaavat sidosryhmäajattelun merkitystä. Tulevien omistajien tulee ymmärtää kuinka tehdyt päätökset vaikuttavat perheyriityksen sidosryhmiin, kuten työntekijöihin, tavarantoimittajiin ja asiakkaisiin. Sidosryhmäajattelun omaksumisen voidaan katsoa olevan perheyriitykselle luonnollinen kehityskulku arvojen ja pitkäaikaisten suhteiden ohjatessa pitkälti yrityksen kehitystä. Parhaimmillaan sidosryhmäajattelun voidaan katsoa nostavan päätöksenteon laatua sen pakottaessa omistajien ajattelemaan laajemmalla näkemyksellä. (Carlock & Ward, 2001).

Liiketoiminnan ymmärtämisellä tarkoitetaan omistajien syvällistä ymmärrystä perheyriksen liiketoimintastrategiasta sekä organisaatiokulttuurista (Carlock & Ward, 2001). Tulevien omistajien tulee ymmärtää perheyriksen liiketoimintaa. Lisäksi on tiedostettava, hallituksen ja johdon koostumus sekä kyettävä arvioimaan sen suoriutumista ja toimintaa (Davis, 2014). Perheyriksen sisällä on oleellista edistää tulevien omistajien, erityisesti kokemattomampien, osaamista osallistavalla ja rohkaisevalla tavalla (Carlock & Ward, 2001). Ward (1997) esittää, että seuraavan sukupolven edustajia olisi syytä rohkaista työskentelemään myös perheyriksien ulkopuolella. Ulkopuolinen työkokemus laajentaa seuraavan sukupolven edustajan näkemystä muodollisten hallintojärjestelmien toiminnasta. Lisäksi se auttaa hahmottamaan yrityksen strategian ja johtoryhmän koostumusta.

Kaikilla yrityksillä voidaan katsoa olevan jonkinasteinen tulokseen tähtäävä suunnitelma. Perheyriksien sisällä on tärkeää edistää tulevien omistajien ymmärrystä näistä suunnitelmista. Asia voidaan nähdä erityisen tärkeänä tuleville omistajille, jotka eivät suunnittele osallistuvansa perheyriksen toimintaan aktiivisella tasolla. Kyseiset henkilöt voivat vähätellä liiketoimintasuunnitelmien arvoa ja näin ollen he eivät ole kykeneväisiä ymmärtämään kyseisten suunnitelmien tärkeyttä perheen ja yrityksen suoriutumiselle. (Carlock & Ward, 2001).

Seuraavan sukupolven omistajien ei pidä vain ymmärtää miten yritys toimii tällä hetkellä. Yrityksen perinteet ja historia ovat tärkeässä roolissa pyrittäessä ymmärtämään vallitsevan organisaatiokulttuurin muodostumista (Davis, 2014). Tulevien omistajien on tärkeää ymmärtää, mikä rooli organisaatiokulttuurilla on yrityksen suoriutumisen kannalta, jotta he kykenisivät suojelemaan sitä ja ymmärtämään sen vaikutuksen yrityksen muutostiloissa, kuten omistajanvaihdon tapauksessa. Pahimmillaan, huono organisaatiokulttuurin tuntemus voi johtaa tilanteeseen, jossa tuore omistaja pyrkii edistämään muutosta, joka reflektoi omistajan identiteettiä, koulutusta ja kokemusta. Tulevan omistajan on oleellista ymmärtää, että perheyriksen luonne voidaan yleensä nähdä evolutiivisena pikemminkin kuin vallankumouksellisena. Perheyriksen kehittyminen on asteittaista muutosta, joka rakennetaan yritys kohtaisten arvojen päälle. (Carlock & Ward, 2001).



Perheyriityksien omatessa paljon sellaista tietoa, joka on muodostunut sukupolvien vaihtuessa, on tärkeää, että tämä tieto saadaan siirrettyä eteenpäin uuden sukupolven omistajille (Grant 1996). Steier (2001) esittää, että seuraavan sukupolven suoriutuminen on suurissa määrin liitännäinen siihen, että kyseinen tieto saadaan tehokkaasti seuraavan sukupolven haltuun. Cabrera-Suárez et al. (2001) yhtyy tähän käsitykseen omassa tutkimuksessaan.

*Omistajasopimukset* luovat raamit omistajasuhteille, omistajien välisten konfliktien ja erimielisyyksien ratkaisuun sekä muokkaavat omistajarakennetta tukemaan perheen visiota sekä perheyriityksen liiketoimintaa itsessään. Ennen omistuksensiirtoa on tärkeää, että perheet kykenevät luomaan riittäväällä skaalalla sopimuksia koskien muun muassa sitä kuka saa omistaa osakkeita, kuinka omistusta siirretään ja mitä hyötyjä ja velvollisuuksia omistuksen siirtyminen tuo tullessaan. (Carlock & Ward, 2001). Kaikkein pitkäikäisimmillä perheyriityksillä onkin usein selkeästi määritellyt sopimukset koskien esimerkiksi sitä, että kuinka ja milloin omistusta voidaan jakaa perheen sisällä tai sen ulkopuolella (PwC 2010).

Perheyriityksien omistajasopimukset voidaan nähdä erilaisina verrattuna muulla tavoin omistettujen yritysten omistajasopimuksiin. Perheyriityksissä omistajaoikeudet ovat riippuvaisia perhesuhteista ja yhteisestä ymmärryksestä pikemminkin kuin peruskirjoista, lakipykälästä tai sääntelystä (Carlock & Ward, 2001). Carlock ja Ward (2001) esittävät, että perheyriityksissä on usein epäkäytännöllistä luottaa ulkopuolisiin tekijöihin määriteltäessä omistajien oikeuksia. He jatkavat toteamalla, että perheyriityksessä joka hoitaa asioitaan tiukkojen lakimääritelmien mukaan tai oikeustoimilla uhkaamalla, menettää jäsenten väliseen luottamukseen perustuvan kilpailukykyä. Tätä näkemystä tukee muun muassa Steier (2001), joka alleviivaa luottamuksen merkitystä perheyriityksissä ja toteaa, että luottamuksen tulisi olla ensimmäinen huomioitava elementti rakennettaessa hyvää perheen hallintotapaa.

*Omaisuu den suunnittelu* voidaan nähdä yhtenä perheyriityksen suurimmista haasteista. Omistajanvaihdoksen tilanteessa perheyriityksen tulee samanaikaisesti huolehtia vanhemman sukupolven toimeentulosta sekä perheyriityksen elinkelpoisuudesta (Carlock & Ward, 2001). Voidaankin todeta, että perheen tulee suunnitella toimenpiteensä niin, että yritys pysyy perheen omistuksessa ja yrityksen tulevaa kasvua varten kyetään säilyttämään tarpeeksi varallisuutta (PwC

2012). Angus (2005) taas toteaa varallisuuden säilymistä käsittelevässä tutkimuksessaan, että hyvä perheen hallinto punnitsee kyseisiä asioita niin vanhan kuin uudenkin sukupolven kannalta.

Omistajanvaihdoksen yhteydessä isona haasteena on sellaisen omistusrakenteen valinta, jonka struktuuri palvelee parhaiten perheyrityksen tulevaisuuden visiota. Kyseinen ongelma voidaan nähdä seuraavan sukupolven kannalta perustavanlaatuisena, sillä se asettaa pitkälti raamit yrityksen tulevaisuudelle. Vaihtoehtoja tulevalle omistajarakenteelle on monia: omistuksensiirrot eri äänivaltaisain osakelajein, omistuksen siirtäminen vanhimmalle lapselle, omistuksen siirtäminen tietylle ryhmälle, ja niin edelleen (Carlock & Ward, 2001). Omistusrakenteen suunnitteluun vaikuttaa perheen sisäisten tekijöiden lisäksi myös ulkopuoliset tekijät. Esimerkiksi eri äänivaltaisten osakelajien käyttö on Suomessa haastavaa sen estäessä sukupolvenvaihdokseen liittyvien verohuojennuksien käytön (Aminoff et al., 2006).

Omistusrakenteen suunnittelussa on hyvä myös ottaa huomioon tilanne, jossa perillisiä on monta. De Massis et al. (2008) tuo esiin tapauksen, jossa yksi perillisistä haluaa pysyä osallisena perheyrityksessä muiden halutessa likvidisoida omistuksensa. Kyseisessä tapauksessa voidaan ajautua tilanteeseen, jossa jatkava perillinen ei kykene rahoittamaan muita perillisiä ulos yrityksestä, mutta ei kykene hankkimaan ostoon ulkopuolistakaan rahoitusta. Edellisenkaltainen mahdollisuus onkin hyvä ottaa huomioon jo ennen varsinaisen omaisuudensiirtosuunnitelman hyväksymistä (De Massis et al., 2008).

Hyvä *yleinen hallintotapa* vaatii perheeltä samanaikaista ammattimaisempaa ajattelua niin perheasioiden kuin yritykseen liittyvien asioiden osalta. Kyseistä ajatusmallia vaaditaan, jotta omistajat kykenisivät suunnittelemaan, ratkaisemaan ongelmia ja tekemään päätöksiä niin perhe- kuin yrityssysteemin sisällä (Carlock & Ward, 2001). Gilding (2000) toteaa, että edellä mainitut ongelmat ovat olleet suuressa roolissa perheinstituutioiden, kuten perheneuvoston, kehittymisessä. Useat tutkijat esittävät (Carlock & Ward, 2001; Lansberg, 1988; Vilaseca, 2002) ratkaisuksi näihin ongelmiin juurikin perheneuvoston luomista, joka tarjoaa perheelle hallintojärjestelmän, joka helpottaa yhtenäisten päätöksien tekemistä, perheen hallintaa ja toimii suuntaa-antavana elimenä perheen sisällä.

Perheyrietyksien jatkuvuutta voidaan pyrkiä turvaamaan perheneuvostojen avulla. Tätä käsitystä tukee muun muassa Jaffe ja Lane (2004), joiden mukaan perheneuvostoja tarvitaan tuomaan vakautta ja selkeyttä perheyrietyksen toimintaan. Perheneuvosto auttaa taistelemaan potentiaalisia konflikteja vastaan, se luo vakaan pohjan tulevaisuudessa tapahtuvalle varainsiirrolle sekä luo taloudellista menestystä. Vilaseca (2002) näkee perheneuvoston perheen rinnalla kehittyvänä elementtinä. Hänen mukaansa perheneuvostolla on tärkeä rooli perheen arvojen säilyttäjänä ja vahvistajana ja näin ollen sen olemassaolo edistää perheen yhtenäisyyttä ja harmoniaa.

Perheyrietystenliiton (2009) mukaan perheneuvoston roolit voidaan jakaa viiteen erilliseen kategoriaan: tiedottaminen ja vuorovaikutus, sitouttaminen, tradition välittäminen, perheen yhtenäisyyden välittäminen sekä sukupolvenvaihdos. Perheneuvoston jäsenet ovat vastuussa siitä, että muu perhe on ajan tasalla kulloinkin käsiteltävistä aiheista ja tehdyistä päätöksistä. Perheneuvoston rooli perheen ja yrityksen välillä on tärkeä sen tarjotessa foorumin, jossa perheenjäsenet voivat esittää huolenaiheensa ja ajatuksensa perheneuvoston puheenjohtajan välityksellä yrityksen johdolle. Vastavuoroisesti yrityksen johto voi kartoittaa perheelle yrityksen toimintaa, suunnitelmia ja käytänteitä. Näin toimimalla yrityksen johto pääsee hyötymään perheen kontribuutiosta yrityksen strategiaan. (Cadbury, 2000).

Perheneuvostoa ei tule tarkastella staattisena kokonaisuutena. Ajan kuluessa ja perheomistuksen määrän muuttuessa tulee perheneuvoston asema ja rakenne arvioida uudelleen. Erityisesti vanhojen perheyrietyksien kohdalla omistuksen jakautuessa usealle henkilölle, perheneuvoston asema korostuu yhdistävänä linkkinä perheenjäsenten välillä. (Perheyrietystenliitto 2009).

## 5. Yhteenveto ja johtopäätökset

### 5.1 Yhteenveto

Perheyrietykselle ei ole kirjallisuudessa vakiintunutta määritelmää. Lähtökohtaisesti voidaan kuitenkin todeta, että perheyrietyksen erottaa muulla tavoin omistetuista yrityksistä perheen suuri vaikutus päätöksentekoon sekä yrityksen toimintoihin. Perheyrietystä voidaan myös tarkastella kolmen osatekijän avulla, jotka ovat liiketoiminta, perhe sekä omistus. Kaikkein menestyksekkäimmät perheyrietykset ovatkin saavuttaneet kyseisten osatekijöiden välillä

tasapainon. Tähän voidaan katsoa vaikuttavan erityisesti perheyrityksen ammattimainen johto, vastuullinen omistajuus sekä perhedynamiikan harmonia.

Perheyritysten etuja ja haittoja voidaan katsoa olevan monenlaisia. Erityisesti perheen läsnäololla on suuri merkitys perheyrityksien menestymisen ja jatkuvuuden kannalta. Perheyritysten suurimmiksi eduiksi voidaan lukea niiden suhtautuminen liiketoimintaan pitkällä aikavälillä, joustavuus ja sitoutuminen niin yritykseen kuin sen työntekijöihinkin. Haasteita perheyrityksen toimintaan tuo rahoituksen hankkimisen haastavuus, verotus sekä sukupolvenvaihdos.

Omistuksen ja johdon kahtiajako on yhä useammin käytäntönä sukupolvenvaihdoksien yhteydessä. Omistus on ilmiönä monimuotoinen ja sillä voidaan katsoa olevan perheyrityskontekstissa yhtä olennainen rooli kuin perheellä ja yrityksellä. Omistajuus tuo mukanaan vapautta mutta myös vastuuta. Yrityksen näkökannalta vahva omistuspohja tuo toimintaan mukaan visiota, vakautta ja pääomaa. Epäonnistuessaan omistus voi toisaalta vähentää yrityksen mahdollisuuksia kehittyä ja jopa vaarantaa sen tulevaisuuden. Kehitys passiivisesta omistajuudesta kohti aktiivista omistusta voidaan nähdä omistajakapasiteetin hyödyntämisenä joka tuo lisäarvoa yritystoimintaan.

Omistuksenvaihdos tuo mukanaan monia ongelmia ja voi synnyttää konflikteja, jotka pahimmillaan vaarantavat yritystoiminnan jatkuvuuden. Omistajanvaihdokseen liitännäiset kovat ja pehmeät tekijät asettavat perheyritykselle haasteen, johon tulee kyetä vastaamaan kannattavalla ja kestäväällä tavalla. Perheyritykset kykenevät vastaamaan näihin vaikeuksiin kehittämällä hyvää perheen hallintotapaa, joka edesauttaa perheenjäsenten välistä kommunikaatiota sekä auttaa ratkaisemaan mahdollisia konflikteja tai jopa estämään niiden syntymisen.

Perheen ammattimaistamisella tarkoitetaan perheen ja yrityksen vuorovaikutusta edistävien prosessien käyttöönottoa. Kyse on tärkeästä perheen hallinnon osa-alueesta, joka kulkee samanarvoisena yrityksen hallinnon rinnalla. Perheen ammattimaistamisen voidaan katsoa olevan erityisen tärkeää huonoina aikoina, jolloin perheen sisällä ilmentyy jännitteitä ja vaikeuksia.

Perheen hallinnon kehittämisellä on merkittävä rooli uuden sukupolven edustajien kasvattamisessa hyvään omistajuuteen. Uusien sukupolvien kehittäminen on perheyriityksen jatkuvuuden kannalta olennainen tekijä sen vaikuttaessa muun muassa suuresti sitoutumisen asteeseen ja tätä kautta yrityksen tulevaisuuteen. Uusille sukupolville on yhtä lailla tärkeää tähdentää niin liiketoiminnan kuin yrityksen kulttuurin merkitystä. Oppiminen hyväksi omistajaksi tapahtuu pitkälti perheen hallinnon sisällä ja esimerkiksi perheneuvostolla olemassaololla voi olla oppimisprosessin kannalta suuri vaikutus.

## 5.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen kokonaisuutta tarkasteltaessa voidaan todeta, että perheyriitykset voidaan nähdä laajoina ja kompleksisina kokonaisuuksina. Perhe toimii yritysmallin vahvuutena mutta samalla se luo uniikkeja haasteita, joita muulla tavoin omistetut yritykset eivät kohtaa. Perheyriitykset ovat pakotettuja miettimään toimintaansa laajemmalla perspektiivillä ja keskittämään huomiotaan liiketoiminnallisten kysymysten lisäksi myös sosiaalsiin, perheenjäsenten välisiin kysymyksiin.

Vastauksena tutkimuskysymykseen on pääteltävissä, että pelkkien virallisten ja juridisten vaikutuskanavien olemassaolo ei ole perheyriityksen jatkuvuuden turvaamiseksi riittävää. Erityisesti nuoremmat sukupolvet vaativat virallisten vuorovaikutuskanavien lisäksi epävirallisempia foorumeita. Kyseiseen tilanteeseen on mahdollista vastata perheen hyvän hallintotavan kehittämisellä.

Perheen hyvä hallinto vaikuttaa seuraavan sukupolven edustajien omistajataitoihin vahvistamalla uuden sukupolven sitoutumisen astetta niin yritystä kuin perhettäkin kohtaan. Juuri sitoutuminen nousee suurimmaksi yksittäiseksi tekijäksi tarkasteltaessa perheen hallinnon merkitystä uuden sukupolven kannalta. Havainto on sinällään merkittävä sen ollessa aikaisempien tutkimusten kanssa yhtenäinen (Carlock ja Ward, 2001, Tourunen, 2009b). Ensinnäkin hyvä hallinto yksinkertaistaa suhdetta uuden sukupolven, perheen ja yrityksen välillä ja vaikuttaa näin seuraavan sukupolven henkilökohtaisen kehittämisen motivaatioon. Toisekseen, hyvän hallinnon tuomat muodolliset kommunikaatiokanavat vähentävät konfliktien esiintymisen riskiä ja näin ollen varmistavat uuden sukupolven kehityksen kannalta oleellisen psykologisen omistajuudentunteen säilymisen. Kolmanneksi, on tärkeää, että seuraavan sukupolven edustaja ymmärtää mitä

omistajaksi tuleminen tarkoittaa. Perheen hyvä hallinto edesauttaa tätä kehittämällä uuden sukupolven edustajien ymmärrystä niin perheyriksen liiketoiminnasta ja kulttuurista, kuin myös omistajalle kuuluvista vastuista ja velvoitteista.

Akateemisessa perheyriksiä koskevassa keskustelussa tehokkaiden ja hyvien omistajien kehittymiseen vaikuttaviin mekanismeihin olisi tulevaisuudessa suhtauduttava aikaisempaa suuremmalla painoarvolla. Millainen omistaja on arvomaailmaltaan ja liiketoimintafilosofialtaan uniikin perheyriksen kannalta paras mahdollinen? Mitkä tekijät vaikuttavat uuden sukupolven kehittymiseen hyviksi ja vastuullisiksi omistajiksi? Lisäksi olisi keskitettävä aikaisempaa enemmän huomiota omistuksen ja johdon kahtiajakoon sukupolvenvaihdostilanteissa sen ollessa selkeästi kasvavana trendinä (PwC, 2012). Nykyisessä taloudellisesti haastavassa tilanteessa omistajakapasiteetin hyödyntämättä jättäminen voidaan nähdä menetyksenä johon Suomella ei ole varaa nyt eikä tulevaisuudessa.

## Lähdeluettelo:

### Artikkelit:

Aminoff, P., Elo-Pärssinen, K. & Karsma, K. 2006 *Family Entrepreneurship: Family Enterprises as the Engines of Continuity Renewal and Growth-intensiveness*. MTI Publications.

Anderson, C & Reeb, D. 2003 *Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500*. The Journal of Finance. Vol 28, Nro 3, 1301-1328

Angus, P. 2005. *The Family Governance Pyramid: From Principles to Practice*. The Journal of wealth Management. Summer 2005, 7-13.

Aronoff, C. 1998. *Megatrends in Family Business*. Family Business Review. Vol 11, Nro 3, 181-186.

Astrachan, J. 1988. *Family Firm and Community Culture*. Family Business Review. Vol 1, Nro 2, 165-189.

Beggan, J. & Brown, E. 1994. *Association as a Psychological Justification for Ownership*. The Journal of Psychology. Vol 128, Nro 4, 365-380.

- Björnberg, Å., Nicholson, N. 2012. *Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship with the Family Firm*. Family Business Review. Vol 20, 1-17
- Brenes, E., Madrigal, K. & Requena, B. 2009. *Corporate Governance and Family Business Performance*. Journal of Business Research. Vol 64, 280-285.
- Cabrera-Suárez, K., Saá-Pérez, P. & García-Almeida. 2001. *The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm*. Family Business Review. Vol 14, Nro1, 37-48.
- Cadbury, A. 2000. *Family Firms and their Governance. Creating Tomorrow's Company from Today's*. Egon Zehnder International.
- Chrisman, J., Chua, J. & Zahra, S. 2003 *Creating Wealth in Family Firms through Managing Resources: Comments and Extensions*. Entrepreneurship Theory and Practice. Summer 2003, 359-365.
- De Massis, A., Chua, J. & Chrisman, J. 2008. *Factors Preventing Intra-Family Succession*. Family Business Review. Vol 21, Nro 2, 183-199.
- Elo-Pärssinen, K. 2007. *Arvot ja yhteiskuntavastuullinen toiminta suurissa suomalaisissa perheyriyksissä. Omistajan näkökulma*. Väitöskirja, nro. 61. Jyväskylän yliopisto.
- Etzioni, A. 1991. *The Socio-Economics of Property*. Journal of Social Behaviour and Personality. Vol 6, Nro 6, 465-468.
- Gilding, M. 2000. *Family Business and Family Change: Individual Autonomy, Democratization, and the New Family Business Institutions*. Family Business Review. Vol 13, Nro 3, 239-249.
- Grant, R. 1996. *Towards a Knowledge-Based Theory of the Firm*. Strategic Management Journal. Vol 17 (Winter Special Issue), 109-122.
- Ibrahim, A., Soufani, K. & Lam, J. 2001. *A Study of Succession in a Family Firm*. Family Business Review. Vol 14, Neo 3, 245-258
- Jaffe, D., Lane, S. 2004. *Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business- and Investment-Owning Families*. Family Business Review. Vol 17, Nro 1, 81-98. 30
- James, H. 1999. *Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm*. International Journal of the Economics of Business, Vol. 6, 41-55.

- Koiranen, M. 2007. *Family's Collective Motivation to Business Ownership: A Review of Alternative Theoretical Approaches*. Electronic Journal of Family Business Studies. Vol 1, Nro 2, 118-139
- Koskinen, M. 2009. *Omistajuus erilaisten yrittäjien käsityksinä ja tulkintoina. Fenomenografinen tutkimus*. Jyväskylän yliopisto.
- Kotter, J. 2001. *What Leaders Really Do*. Harvard Business Review. HBR's Must Reads on Leadership. 25- 34.
- Lansberg, I. 1988. *The Succession Conspiracy*. Family Business Review. The Best of FBR II A Celebration. 24-36
- Le Breton-Miller, I., Miller, D. & Steier, L. 2004. *Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. Entrepreneurship Theory and Practice*. Summer 2004, 305-328
- Mathews, T. & Blumenritt, T. 2015. *A Sequential Choice Model of Family Business Succession*. Springer Science+Business Media. New York.
- McConaughy, D., Matthews, C. & Fialko, A. 2001. *Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk, and Value*. Journal of Small Business Management. Vol. 39, 31-49
- Morris, M., Williams, R., Allen, J. & Avila, R. 1997. *Correlates of Success in Family Business Transitions*. Journal of Business Venturing. Vol 12, 385-401.
- Mustakallio, M., Autio, E. & Zahra. 2002. *Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making*. Family Business Review. Vol 15, Nro 3, 205-222
- Myers, S. 1984. *The Capital Structure Puzzle*. The Journal of Finance, Vol 39, Nro. 3, 575-592
- Nurmi, T. 2004 *Yrittäjyyden edistäminen: Yrittäjyyden uusi kuva 2020*. Loppuraportti. Turun kauppakorkeakoulu. Tulevaisuuden tutkimuskeskus
- Pérez-González, F. 2006 *Inherited Control and Firm Performance*. The American Economic Review, Vol. 96, Nro. 5, 1559-1588
- Perheyritystenliitto. 2009. *Hyvät hallintotavat perheyrityksissä: Omistajuuden, liiketoiminnan sekä perheen hallinta*. Suomen perheyritystenliiton julkaisuja.
- Perheyritystenliitto. 2014. *Suomen elinvoiman eväät 2011-2015: Perheyritykset, työllisyys, kestävä kasvu ja hyvinvointi*. Suomen perheyritystenliiton julkaisuja.



Römer-Paakkanen, T. 2004. *Yrittäjyys ja perheyrittäjyys "Seniöri-Suomessa" 2010 luvulla*.

Jyväskylä yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Nro 139

Shanker, M. & Astrachan, J. 1996. *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics*. Family Business Review. Vol 9, Nro 2, 107-123

Steier, L. 2001. *Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital*. Family Business Review, Vol 14, Nro 3, 259-276

Tagiuri, R. & Davis, J. 1996. *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Family Business Review. Vol 9, Nro 2, 199-208

Thomas, J. 2002. *Freeing the Shackles of Family Business Ownership*. Family Business Review. Vol 15, Nro 4, 321-336.

Tourunen, K. 2009a. *Perheyriitykset kansantalouden resurssina: Keskiuurten ja suurten yriitysten omistajuus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000-2005*. Väitöskirja. Jyväskylä yliopisto. Taloustieteet.

Tourunen, K. 2009b. *Perheyriitykset kansantaloudessa. Yriitysten omistus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000-luvun alussa*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja.

Yukl, G. 1989. *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*. Journal of Management. Vol 15, Nro 2, 251-289.

Vilaseca, A. 2002. *The Shareholder Role in the Family Business: Conflict of Interests and Objectives Between Nonemployed Shareholders and Top Management Team*. Family Business Review. Vol 15, Nro 4, 299-320

Ward, J. 1997. *Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices*. Family Business Review. Vol 10, Nro 4, 323-338

Zaudtke, D. & Ammerman, D. 1997. *Family Businesses: The Next Generation*. Management Review. February 1997. 54-57

Zahra, S. 2010. *Organizational Learning and Entrepreneurship in Family Firms: Exploring the Moderating Effect of Ownership and Cohesion*. University of Minnesota. Carlson School of Management. Gary S. Holmes Center for Entrepreneurial Studies.

#### Kirjallisuus:

Bass, B. 1990. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: The Free Press

Carlock, R & Ward, J. 2001. *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify Family and Business*. Houndsmill, NY: Palgrave.

Davis, J. 2014. *Next Generation Success: Reflections on a Decade of Dialogue Between Senior and Junior Generations at Harvard Business School*. Cambridge, MA: Cambridge Family Enterprise Press

Gersick, K., Davis, J., McCollom-Hampton, M. & Lansberg, I., *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press. Boston, MA, 1997

#### Raportit:

Elinkeinoelämän keskusliitto EK., Perheyritystenliitto. 2012. *Perheyrity sbarometri 2012*. Elinkeinoelämän keskusliiton julkaisuja.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK., Perheyritystenliitto. 2015. *Perheyrity sbarometri 2015: Selvitys perheyritysten kasvusta toimintaedellytyksistä ja jatkuvuudesta*. Elinkeinoelämän keskusliiton julkaisuja.

KPMG International., Euroopan Perheyritystenliitto (EFB). 2014. *Euroopan perheyrity sbarometri. Luottavaisemmat näkymät Euroopassa – Entä Suomessa?*

PricewaterhouseCoopers. 2008. *Making a Difference. Family Business Survey 2007/08*. PwC julkaisuja.

PricewaterhouseCoopers. 2010. *Kin in the Game. Family Business Survey 2010/11*. PwC julkaisuja.

PricewaterhouseCoopers. 2012. *Family Firm: A resilient Model for the 21st Century*. Family Business Survey 2012. PwC julkaisuja.

PricewaterhouseCoopers. 2014. *Up Close and Professional: The Family Factor*. Family Business Survey 2014. PwC julkaisuja.

PricewaterhouseCoopers. 2016. *The "Missing Middle" Bridging the Strategy Gap in Family Firms*. Family Business Survey 2016. PwC julkaisuja.

#### Elektroninen aineisto:

Perheyritystenliitto. 2016. Kotisivu saatavilla: <http://www.perheyritys.fi/yhteystiedot/medialle/>  
Viitattu: 11.11.2016 Klo. 14.08